La méthode des cas en gestion adaptée aux différents environnements socioculturels

www.cemadimo.usj.edu.lb/doc/hermant.pdf

J. HERMANT

Introduction

Dans le cadre de la formation délivrée aux étudiants d'école de management, les méthodes d'enseignement sont celles de toute institution d'enseignement supérieur et une méthode d'optimisation de ces méthodes a été mise en place.

La méthode des cas n'est pas bien sûr la solution à tous les problèmes d'enseignement. Toutefois, pour montrer son intérêt et son intégration rapide il est nécessaire de la replacer par rapport aux autres méthodes et ensuite de montrer son fonctionnement.

Les méthodes pédagogiques, panorama général

Plusieurs méthodes sont généralement utilisées dans l'enseignement supérieur, dont :

- le cours magistral, traditionnel dans lequel l'enseignant détient le savoir et le transmet unilatéralement à un groupe d'étudiants ;

- le cours magistral avec TD, identique au précédent mais dans lequel des applications pratiques, de savoir faire sont développées par l'enseignant ou des tuteurs ou assistant ;

- les exercices d'applications, donnés par l'enseignant qui permettent à l'étudiant de travailler d'une manière autonome sur des "routines" d'apprentissage ;

- le mémoire ou le rapport dans lequel l'étudiant est guidé, tutoré par l'enseignement mais augmente sensiblement par son autonomie des qualités d'analyse et de synthèse ;

- l'exposé oral, choisi par l'enseignant ou l(es) étudiant(s) permettant de développer l'analyse, la synthèse, éventuellement la stratégie de groupe et les qualités de communication ;

- le jeu de rôle qui permet à l'étudiant de développer des qualités d'argumentation et d'exposé en se calquant sur un rôle désigné par l'enseignant ;

- la simulation informatique dans laquelle l'étudiant doit seul ou en groupe réagir en fonction de variétés spécifiques, avec une information limitée à une série de paramètres changeants ;

- le stage enfin et immersion dans le réel qui selon l'état d'avancement des études sera de découverte, d'application de certains cours ou de professionnalisation. Le suivi est fait par l'institution d'enseignement et la structure d'accueil avec un enseignant et un tuteur d'entreprise ou de lieu de soins.

L'ensemble de ces méthodes peuvent être synthétisés dans le tableau suivant :

	Rôle de l'enseignant	**Contenu pédagogique**	**Participation étudiant**
Cours magistral	Expert	Savoir	Faible
Cours magistral + TD	Expert	Savoir	Faible
Exemple application	Expert	Savoir faire	Forte
Mémoire rapport	Tuteur	Savoir Savoir faire	Forte
L'exposé oral	Tuteur	Savoir Savoir faire	Faible/Forte
Jeu de rôle	Tuteur	Savoir faire Savoir être	Forte
Simulation	Tuteur	Savoir Savoir faire	Forte
Le stage	Co tuteur	Savoir faire Savoir être	Forte

Problématique d'apprentissage

Les méthodes citées précédemment ont toutes leurs qualités. Le terme cas concret correspondant à une situation réelle dans laquelle sont mis en œuvre des savoirs, des savoir faire, des savoir être où l'implication de l'étudiant doit être forte. Ceci correspondait bien à la définition traditionnelle de la méthode des cas, selon B. COVA :
"Un cas est l'exposé d'un problème dans le domaine des affaires, tel que des dirigeants ont dû réellement l'affronter, complété des faits, opinions et préjugés de l'environnement, dont les décisions des dirigeants devaient dépendre".
"En général, un cas est un document d'une douzaine de pages plus les annexes. Il est structuré autour de parties qui vont du plus général au plus spécifique. Il commence par un paragraphe introductif qui évoque la nature du problème à résoudre, parfois les alternatives possibles et souvent la pression qui pèse sur la décision …"

La méthode des cas, définitions et dimensions

Dans le cadre de la méthode pédagogique dans l'enseignement des sciences de gestion, la méthode des cas tient une place particulière. "Inventée" aux USA au début de ce siècle, elle a été largement développée par la Harvard Business School.

Comment décrire la construction d'un cas ? Il s'agit tout d'abord et initialement d'un document écrit. Ensuite, c'est une histoire d'entreprise racontée par un spectateur extérieur ou intérieur du lieu de soins. Enfin, cette observation met en valeur tous les composants liés à une interrogation sur une méthodologie ayant eu lieu. De ce fait, il existe une méthodologie générale de construction de cas qui est la suivante :

1. Définir le cadre du cas, c'est à dire :

- une problématique
- des informations entreprise
- des informations secteur économique

Dans le cadre du cas, le décideur doit apparaître assez rapidement, avec des informations sur son emplacement dans la structure. De la même manière, en ce qui concerne l'entreprise les informations doivent être suffisamment réelles pour qu'un lecteur non spécialiste du secteur comprenne rapidement le problème et soit capable de mettre en œuvre une série d'actions.

2. Comment définir la problématique ?

Le rédacteur du cas doit avoir clairement en tête la section du cours où la problématique est analysée ainsi que la progression des concepts dans ce cours. Un cas est donc un outil d'apprentissage spécifique qui doit s'intégrer dans un cursus déterminé. De ce fait, il peut être modifié, enrichi ou réduit selon les besoins spécifiques de tel ou tel utilisateur du cas. Il peut en particulier être utilisé en apprentissage (dans le cadre d'un cours) ou d'une évaluation.

3. Dans le cas d'un contact service dans l'entreprise (un bon rédacteur doit toujours avoir un portefeuille de contacts utiles potentiels), l'interlocuteur privilégié du rédacteur lui indiquera si la problématique recherchée est l'une des problématiques actuelles et courantes du service.

4. Collecte des données

- sur l'entreprise
- sur le secteur
- entretiens (enregistrés ou non)
- publications institutionnelles

Formes de cas

La rédaction de cas "standard" étant terminée, une interrogation subsiste "est-ce que tous les cas sont semblables ?" La réponse est ambiguë car si sur le fond, la méthode reste constante, sur la forme, de nombreuses formes de cas sont visibles, en particulier, nous proposons à partir des cas existants les définitions suivantes :

- le cas "académique" le plus courant ; c'est un document de 6 à 7 pages décrivant plusieurs problèmes permettant l'acquisition de connaissances ou la vérification de celles-ci. Il est composé de sources diverses (entretiens, tableaux, annexes + appareil documentaire).

- le cas "panier" dans lequel la rédaction "romanesque" est faible mais l'assemblage de documents importants, pas ou peu commentés, est crucial. Les documents apparaissent comme s'ils étaient empilés dans un "panier à courrier".

- le cas "panier examen" largement utilisé dans les examens d'Etat où après deux ou trois pages de problématique apparaît un jeu de documents nécessitant analyse pour bien répondre à des questions formellement rédigées dans l'introduction et la conclusion.

- Le cas chronologique où une histoire se déroule dans le temps avec une série de problématiques emboîtées l'une dans l'autre. Un avantage de ces cas du style des séries télévisées réside dans la connaissance des différents acteurs de l'entreprise et de leur comportement.

- Le cas "incident" qui est un type de cas utilisé dans les cours de préparation professionnelle ou de psycho-sociologie. La problématique posée est, elle, du domaine social : problème d'intégration, de socialisation, de rites, de conflit, de reconnaissance etc. Techniquement, ces cas sont courts dans leur exposé mais très complexes dans leur note pédagogique. Ils analysent les phénomènes d'éthique, d'autonomie, de dépendance, etc.

- Le cas "composite" : c'est un cas qui rassemble sous un même nom factice différents problèmes rencontrés par des entreprises sur un même thème. Toutefois, la multiplicité des situations potentielles doit être vérifiée.

- Le cas bibliothèque : entièrement rédigé à partir de sources externes publiées et décrivant une situation complexe. Des commentaires informels du service, s'il est connu, sont toutefois les bienvenus.

- Les cas "étudiant" : ils laissent l'autorité de la rédaction à un étudiant en mission dans un service. Il pourrait être situé dans un contexte d'entretien de restitution.

- Le cas comparatif où deux, trois ou quatre entreprises sont analysées à partir d'une même thématique. (…)

Sur le plan des recommandations, voilà ce qui peut être suggéré aux futurs rédacteurs et animateurs de la méthode des cas.
Il serait possible de trouver d'autres variantes. Toutefois, ces familles de cas représentent ceux rencontrés le plus souvent en animation. Récemment, lors d'un débat sur la méthode des cas à Harvard, le professeur Schlesinger a ainsi défini le cas : le cas classique académique avec recherche est une des possibilités des cas. Toutefois, certains cas font une part importante à la vidéo, d'autres sont composés d'audio, enfin certains sont composés d'un jeu d'articles de magazines. Nous ne définissons plus le cas d'une manière normative mais essentiellement comme un outil pédagogique interactif dans le cadre d'une classe. (…)

Conclusion

La méthode des cas universellement reconnue, d'origine anglo-saxonne a montré de nombreuses réussites dans un milieu des affaires qui normalise les apprentissages. Toutefois, en milieu multi ou interculturel, les « précautions » pédagogiques citées devront être prises en compte.

Lectures suggérées

- Philippe MEIRIEU, "La pédagogie entre le dire et le faire", ESF Editeur-Collection pédagogies (1995)
- Philippe MEIRIEU, "L'école : mode d'emploi", ESF Editeur-Collection pédagogies (1995)
- Jean-Pierre ASTOLFI, "L'école pour apprendre", ESF Editeur (1992)
- Guy AVANZINI, "La pédagogie aujourd'hui", DUNOD-Savoir enseigner (1996)
- Dominique BEAU, "La pédagogie des adultes en 100 fiches à l'usage des formateurs et des enseignants", Editions d'Organisation (1996)
- M. BEDARD, P. DELL'ANIELLO, D. DESBIENS, La Méthode des Cas : guide d'analyse, d'enseignement et de rédaction, Gaëtan Morin Editeur (1991)
- C. Roland CHRISTENSEN with Abby J. ANSEN & James F. MOORE, "Teaching and the case method instructor's guide", HBS (1990
- Bernard COVA et Charles de LA BAUME, "Cas et Méthode des Cas : fondements, concepts et universalité", Gestion 2000 n°3 (1991)
- Charles CROUE, "Introduction à la Méthode des Cas : de la rédaction à l'animation", Gaëtan Morin Editeur Europe (1997)
- Louise GUILBERT, Lise OUELLET, "Etude de cas : apprentissage par problèmes", Presses de l'Université du Québec (1997)
- John HEATH, "Teaching & Writing Case Studies : a practical guide", ECCH (1998)
- Jacques HERMANT, "La note pédagogique, un outil de stratégie éducative", Enseignement et Gestion, n°15 (automne 80)
- Hans E. KLEIN, "Interactive Teaching & Learning : Case Method & other Techniques", WACRA Publications (1997)